



## **Aspek Keadilan Organisasi dan *Deviant Workplace Behavior* Karyawan**

Aulia Puspita<sup>1</sup>, Muhammad Zakiy<sup>2</sup>

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan interaksional dan keadilan prosedural terhadap deviant workplace behavior. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Sampel pada penelitian berjumlah 219 orang karyawan yang bekerja di Lembaga Keuangan Syariah di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Skala pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert. Analisis data dalam penelitian menggunakan IBM SPSS versi 26 dengan metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif terhadap deviant workplace behavior, keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap deviant workplace behavior, dan keadilan prosedural juga berpengaruh negatif terhadap deviant workplace behavior. Persepsi ketidakadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan perasaan tidak menerima keadaan dalam diri karyawan sehingga karyawan memiliki keberanian dalam melakukan tindakan deviant pada organisasi.*

**Kata Kunci:** Keadilan Distributif Kompensasi; Keadilan Interaksional; Keadilan Prosedural; Keadilan Organisasi; dan Deviant Workplace Behavior.

### **Abstract**

*This research aims at identifying the impact of distributive justice of compensation, interactional justice, and procedural justice toward employee's deviant workplace behavior. This research was a quantitative descriptive research. The sample of the research were in total of 219 employees working at Sharia Financial Institution Yogyakarta. The sample were compiled using saturated sampling technique. The variable measuring scale used in the research was likert scale. The data analysis was done using IBM SPSS version 26 with the technique of multiple linear*

---

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

<sup>2</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

E-mail : [1auliapuspita500@gmail.com](mailto:1auliapuspita500@gmail.com).



*regression data analysis. The research results showed that distributive justice on compensation negatively impact on deviant workplace behavior, interactional justice has a negative impact on deviant workplace behavior, and procedural justice also has a negative impact on deviant workplace behavior. The unjust perspective experienced by employees will lead to resistance within the inner selves of the employees which consequently lead them to master up courage in performing some deviants against the organization.*

**Keywords:** Distributive Justice of Compensation; Interactional Justice; Procedural Justice; and Deviant Workplace Behavior.

## PENDAHULUAN

Karyawan yang melakukan tindakan *deviant* terhadap tempatnya bekerja masih banyak terjadi di lingkungan organisasi. Berdasarkan survey yang dilakukan lembaga auditor dan konsultan PWC melaporkan hasil survey global tentang kejahatan ekonomi dan tindak penipuan di dunia usaha (*Global Economic and Fraud Survey*) 2018 menunjukkan adanya penyalahgunaan aset sebesar 45% sebagai kejahatan ekonomi yang paling banyak dialami oleh organisasi-organisasi, kejahatan siber sebesar 31%, penipuan konsumen sebesar 29%, dan perbuatan yang menyalahi aturan di bidang usaha sebesar 28% (Rembeth, 2018).

Tindakan menyalahi aturan juga dialami oleh industri keuangan Indonesia, berdasarkan hasil survey *Asia Anti Fraud Foundation* 2017 menyatakan bahwa 90% kasus dalam sektor industri keuangan di Indonesia disebabkan adanya bantuan orang dalam organisasi, disusul sebanyak 70% karyawan masih terdapat kekurangan pada sifat kejujuran yang dimiliki khususnya yang bekerja di sektor keuangan, sedangkan 50% karyawan yang bekerja pada sektor keuangan akan melakukan tindak kejahatan berdasarkan tiga situasi yaitu adanya kesempatan, kebutuhan dan pembelaan atas tindakan yang dilakukan serta 25% karyawan yang bekerja memiliki keberanian untuk melakukan penipuan apabila ada peluang kesempatan (Masyrafina, 2017). Kurun waktu 5 tahun terakhir masih banyak terjadi tindakan *deviant* yang dilakukan karyawan Lembaga Keuangan Syariah, seperti yang disebutkan dari berbagai sumber bahwa terdapat tindakan penggelapan dana nasabah mencapai Rp 30 miliar yang dilakukan oleh karyawan organisasi (Ulum, 2019).



Kerugian secara finansial yang ditimbulkan sebagai akibat atas tindakan *deviant* yang dilakukan karyawan untuk membayar perbaikan atas tindakan kekerasan berkisar antara \$4,2 miliar, kemudian disusul untuk perbaikan kasus pencurian sebanyak \$200 miliar, hingga \$7,1 miliar dihabiskan untuk membayar keamanan organisasi dari serangan internet (Robbins & Judge, 2008). Besaran kerugian secara finansial sebagai dampak dari tindakan karyawan yang merugikan juga dilaporkan oleh (*Suroai Fraud Indonesia 2016, 2017*) yang menunjukkan bahwa terdapat kerugian finansial sebesar lebih dari Rp 10 miliar. Perkembangan suatu organisasi apabila diikuti dengan banyaknya tindakan *deviant* yang dilakukan karyawan tentu akan berdampak tidak baik bagi organisasi tersebut. Dampak buruk tindakan *deviant* yang dilakukan karyawan dapat menurunkan kinerja organisasi dan lebih jauh dapat membuat organisasi memiliki potensi melakukan tindakan *deviant*, seperti tindakan penyuaipan untuk mempertahankan nama baik organisasi (Xu et al., 2019).

Kemunculan kerugian akibat tindakan *deviant* yang terjadi dalam organisasi tentu menghabiskan seluruh anggaran dana untuk membayar perbaikan akibat kemunculan kerugian tersebut. Islam telah mengajarkan pada umatnya bahwa untuk senantiasa berperilaku lemah lembut tidak kasar kepada orang lain dan menjadi seorang yang mampu memaafkan dalam segala urusan dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan, Islam telah mengingatkan bahwa dengan berperilaku buruk terhadap orang lain dapat menjauhkan diri dari orang-orang sekitar. Seperti yang tercantum dalam (QS. Al-Imran 3:159):

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْتَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Yang artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarah lah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".

Peran sumber daya manusia yang bekerja baik dan sesuai standar secara individu ataupun berkelompok di dalam lingkungan organisasi menjadi sangat penting serta dianggap sebagai sebuah aset berharga dikarenakan memiliki kontribusi dalam setiap pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut tidak terlepas dari dukungan organisasi yang menciptakan lingkungan mendukung terhadap karyawan yang akan meningkatkan dukungan sikap positif karyawan terhadap organisasi seperti tindakan *citizenship behavior* dan disisi lain akan menurunkan pengaruh tindakan *deviant* (Astri & Zahreni, 2017; Robbins & Judge, 2018). Lingkungan organisasi yang mendukung salah satunya terwujud dalam bentuk keadilan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku baik ataupun perilaku buruk karyawan (Afandi, 2016; Narayanan & Murphy, 2017). Perilaku buruk menyimpang yang dilakukan karyawan disebut dengan *deviant workplace behavior* sebagai bentuk perlakuan atas pengalaman kerja yang dianggap tidak adil, tekanan pekerjaan, kontrol organisasi dan sistem penghargaan, budaya organisasi, serta tindakan pemimpin (Kidwell & Martin, 2005). Organisasi yang menunjukkan tindakan keberpihakan pada salah satu pihak tanpa mempertimbangkan kualifikasinya memiliki hubungan pada pelanggaran kontrak psikologis karyawan yang berujung pada tindakan *deviant* (Shaheen et al., 2017).

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang diberikan dari keadilan organisasi terhadap keinginan bertindak *deviant* seperti penelitian yang dilakukan oleh (Khattak et al., 2019; Yildiz et al., 2015) procedural and interactional. Berdasarkan *equity theory* atau biasa disebut dengan teori keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam dalam (Robbins & Judge, 2018) menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan hasil usaha yang diterima dengan hasil usaha orang lain dan berusaha untuk menghilangkan ketidakadilan. Tiga bentuk dari keadilan organisasi yang diciptakan akan membuat karyawan lebih percaya terhadap organisasi dan mengurangi perasaan akan ketakutan atas ketidakpastian yang berujung terhadap tindakan *deviant* sehingga dari keadilan organisasi dapat berujung pada kemunculan emosi positif. Hal ini tentu disebabkan keinginan setiap individu untuk mendapat perlakuan keadilan di tempat kerja yang akan berdampak kemunculan loyalitas terhadap organisasi dalam diri karyawan (Robbins & Judge, 2018).



Tindakan *deviant* baik skala besar maupun skala kecil semakin banyak terjadi terutama di dalam Lembaga Keuangan Syariah. Tindakan *deviant* skala besar yang terjadi di Lembaga Keuangan Syariah telah ditemui kasus yang terjadi di Bank Syariah disusul dengan yang terjadi di BMT, sedangkan untuk tindakan *deviant* skala kecil seperti tindakan *bullying* terhadap rekan kerja yang dianggap sebagai bahan bergurau antar rekan kerja juga banyak ditemui di lingkungan organisasi. Tindakan *deviant* yang kerap ditemui membuat kajian mengenai *deviant workplace behavior* menjadi penting tentunya disebabkan dari pertumbuhan jumlah Lembaga Keuangan Syariah yang menunjukkan pertumbuhan semakin baik. Pertumbuhan Lembaga Keuangan Syariah apabila diikuti dengan berbagai macam tindakan *deviant* karyawan tentu berdampak negatif pada organisasi seperti salah satunya kerugian finansial dan menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi. Keadilan organisasi dari pandangan Islam juga akan dibahas pada penelitian ini yang sebagai dampaknya diharapkan mampu menurunkan keinginan bertindak *deviant* pada organisasi maupun pada rekan kerja di Lembaga Keuangan Syariah.

## KAJIAN LITERATUR

*Equity theory* merupakan teori yang lebih dikenal dengan teori keseimbangan atau teori keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam dalam (Robbins & Judge, 2018) menyatakan bahwa individu mempersepsikan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima, di mana perbandingan tersebut dilakukan pada orang lain di luar maupun di dalam organisasi. Mengacu pada teori tersebut, seorang karyawan akan menunjukkan sikapnya terhadap keadaan ketidakadilan yang diterimanya di tempat kerja dan berusaha untuk menghilangkan ketidakadilan. Karyawan akan melakukan empat bentuk perbandingan dalam menilai bentuk ketidakadilan berdasarkan *equity theory* Stacy Adam (dalam (Robbins & Judge, 2018)):

1. Diri-di dalam: perbandingan pengalaman seorang karyawan lain yang berada diposisi berbeda yang ada di dalam organisasi
2. Diri-di luar: perbandingan pengalaman dengan seorang karyawan organisasi lain yang berada diposisi atau situasi yang sama



3. Individu lain-di dalam: perbandingan pengalaman diri seorang individu dengan individu lainnya yang ada di dalam organisasi
4. Individu lain-di luar: individu atau kelompok lain di luar organisasi

(Manan, 2016) mengatakan bahwa perilaku keadilan sangat penting diterapkan dalam kegiatan perekonomian seperti adil dalam menentukan besaran harga, mutu suatu barang, perlakuan terhadap karyawan, dan adil dalam mempertimbangkan dampak dari kebijakan ekonomi yang ditetapkan. Islam telah menganjurkan untuk memperkecil segala tindakan diskriminasi dan memperkuat tindakan keadilan yang telah tercantum di dalam (QS. Al-Maidah, 5:8) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا  
أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللّٰهَ إِنَّ اللّٰهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Yang artinya: “Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu menjadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil, karena adil itu lebih dekat dengan takwa. Dan bertakwalah kepada Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Beberapa hal yang dapat dipahami dari ayat tersebut adanya kewajiban bagi manusia untuk menjadi saksi yang adil dan jujur di muka bumi dalam setiap perkara hal tersebut dilakukan untuk menegakkan kebenaran Allah, selain itu Islam tidak menganjurkan manusia untuk berbuat diskriminasi terhadap manusia lain hendaknya tetap berlaku adil apabila tidak menyukai orang lain. Keadilan dalam Islam juga tidak hanya bermakna tidak berbuat *dzalim* dan bukan berarti sama rata sama rasa, akan tetapi keadilan di dalam Islam dipandang sebagai menempatkan sesuatu pada tempatnya (Manan, 2016).

### ***Deviant Workplace Behavior***

Kemunculan suatu sikap yang tidak diharapkan dan dapat menghambat keberlangsungan organisasi maupun karyawan yang ada di dalamnya yaitu sebuah bentuk sikap yang disebut dengan *deviant workplace behavior*. Setiap organisasi berusaha untuk menghindari adanya konflik berupa *deviant workplace behavior* yang dilakukan karyawan. Organisasi berusaha memperkecil



perkembangan *deviant workplace behavior* lebih jauh akan membawa dampak membahayakan bagi suatu organisasi. *Deviant workplace behavior* membahas mengenai bentuk tindakan sukarela yang dilakukan seseorang dengan melakukan tindakan yang keluar dari aturan organisasi serta dapat menghambat kesejahteraan organisasi dan anggotanya (Kidwell & Martin, 2005).

(Giacalone & Greenberg, 1997) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya bentuk *deviant workplace behavior* karyawan, yaitu:

1. Faktor ekonomi, misalnya karyawan mengambil manfaat dengan melakukan tindakan pencurian atas dasar ekonomi untuk meningkatkan standar kehidupan.
2. Faktor individu, misalnya karyawan melakukan tindakan melanggar norma organisasi atas dasar sifat alamiah, sehingga untuk mencegah hal tersebut pihak organisasi perlu melakukan penyeleksian karyawan baru.
3. Faktor organisasi, mempunyai pengaruh terhadap sejauh mana karyawan mengurangi tindakan *deviant* di dalam lingkungan organisasi. Penerapan nilai organisasi mampu mengurangi keterlibatan karyawan terkait *deviant*, dimana nilai-nilai organisasi tersebut seperti: keadilan terhadap karyawan, kepedulian dan empati, pemberdayaan karyawan, peluang pencapaian karir, gaji dan tunjangan yang adil, kerjasama antarpribadi, kecocokan antara pekerjaan-personal, keamanan kerja, kejujuran dan etika.

(Robinson & Bennet, 1995) menggambarkan tipologi *deviant workplace behavior* kedalam empat dimensi seperti (1) *production deviant*, yaitu tindakan menyimpang dalam hal produksi seperti, tindakan berlebihan dalam mengambil waktu istirahat; (2) *property deviant*, yaitu tindakan menyimpang kategori properti seperti, karyawan berlebihan dalam menggunakan peralatan organisasi untuk tujuans pribadi bukan tujuan bersama; (3) *politic deviant* dapat dipahami sebagai tindakan menyimpang kategori politik, tindakan tersebut dapat dicontohkan dengan karyawan yang menyalahkan karyawan lain atas perbuatan yang tidak dilakukannya; (4) *personal aggression*, diartikan sebagai tindakan penyimpangan yang diarahkan ke individu karyawan lainnya, tindakan tersebut seperti tindakan penyerangan verbal maupun non verbal.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap *deviant workplace behavior***

Persepsi keadilan dalam bentuk kuantitas penghargaan yang dirasakan setiap individu karyawan dari atasannya disebut dengan keadilan distributif (Robbins & Judge, 2008). Beberapa penelitian telah mengkaji mengenai hubungan antara keadilan distributif yang berkaitan dengan kompensasi terhadap *deviant workplace behavior*. Keduanya dinyatakan berhubungan hal tersebut disebabkan dengan persepsi ketidakadilan yang dirasakan karyawan mengenai pendistribusian hasil kerja akan mampu mendorong karyawan untuk berbuat tindakan tidak terpuji salah satunya berbentuk *deviant workplace behavior*.

Pengaruh keadilan distributif kompensasi dalam membentuk *deviant workplace behavior* telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Faheem & Mahmud, 2015) menemukan bahwa bentuk keadilan distributif merupakan salah satu faktor yang menyebabkan bentuk perilaku tidak terpuji yang dilakukan karyawan. Bagi pekerjaan yang tidak memberikan keadilan dalam hal pendistribusian hasil kerja, karyawan akan merasa bahwa input usaha yang telah diberikan pada organisasi tidak dihargai. Organisasi yang mempunyai peran keikutsertaan dalam hal pertanggungjawaban serta perkembangan karyawannya yang bekerja akan dapat memungkinkan terjadinya penurunan tindakan *deviant* (Di Stefano et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi atau baik keadilan distributif diterapkan dalam sebuah organisasi maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk melakukan tindakan *deviant*, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *deviant workplace behavior*

### **Pengaruh keadilan interaksional terhadap *deviant workplace behavior***

Keadilan interaksional berkaitan dengan perlakuan personal yang diterima karyawan dari pimpinan terkait dengan seberapa jauh penjelasan dari pimpinan yang diterimanya serta bentuk perlakuan hormat dan kepekaan dalam hal pembuatan keputusan (Colquitt, 2001). Beberapa penelitian telah mengkaji



mengenai hubungan antara keadilan interaksional terhadap *deviant workplace behavior*. Keduanya dinyatakan berhubungan karena dengan adanya persepsi ketidakadilan mengenai interaksi dan perlakuan yang diterimanya dari atasan dengan membandingkan interaksi dan perlakuan yang diterima individu lain dapat memunculkan perilaku buruk yang merugikan organisasi maupun individu di dalam organisasi. Organisasi yang mendukung dan tindakan dari atasan yang mendukung, karyawan merasa diinginkan oleh organisasi dan atasan sebagai hasilnya karyawan akan membalas kewajiban melalui perilaku positif (Kalemci et al., 2019).

Pada penelitian (Kusumawati & Surya Putra, 2015) menemukan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan yang bekerja di Centro Lifestyle Department Store. Penelitian tersebut menemukan bahwa salah satu faktor terjadinya perilaku buruk yang dilakukan karyawan yaitu akibat dari bentuk keadilan interaksional yang diterimanya di tempat kerja. Hal ini dapat disebabkan ketika karyawan memandang adanya ketidakadilan interaksional antara atasan-dirinya-dan orang lain, maka karyawan akan merasa tidak diperlakukan secara hormat dan baik, sehingga sebagai tindakan balasannya karyawan memiliki keberanian untuk melakukan tindakan buruk terhadap organisasi. Hal ini menandakan semakin tinggi atau baik keadilan interaksional diterapkan dalam lingkungan organisasi akan memperkecil intensitas seorang karyawan untuk melakukan tindakan buruk baik terhadap organisasi maupun rekan kerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap *deviant workplace behavior*

### **Pengaruh keadilan prosedural terhadap *deviant workplace behavior***

Keadilan prosedural di dalam lingkungan kerja membahas mengenai seberapa jauh karyawan memandang keadilan dari setiap pembentukan suatu kebijakan dengan melibatkan seluruh karyawan dan tidak berpihak pada golongan tertentu. Dampak dari bentuk keadilan prosedural salah satunya adalah bentuk kepercayaan terhadap organisasi sehingga dari kepercayaan tersebut akan mampu memperkecil perilaku penyimpangan karyawan

(Ivancevich et al., 2007). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kusumawati & Surya Putra, 2015) menunjukkan hubungan antara keadilan prosedural dengan perilaku retaliasi karyawan, penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan prosedural di dalam lingkungan kerja akan mampu memperkecil kemungkinan terjadi perilaku buruk karyawan. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan bahwa seorang karyawan yang merasa dilibatkan dalam pembentukan suatu proses di lingkungan organisasi, akan menciptakan perasaan merasa diberdayakan oleh organisasi sehingga sebagai hasilnya akan memberikan perilaku yang positif (Robbins & Judge, 2018). Hal tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi atau baik tingkat keadilan prosedural yang ditetapkan dalam organisasi akan mampu menurunkan keinginan karyawan untuk bertindak agresif terhadap organisasi maupun rekan kerja. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap *deviant workplace behavior*

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif, jenis data yang digunakan yaitu data primer bersumber dari jawaban responden yang diperoleh menggunakan pengisian kuesioner. Populasi dalam penelitian ini menggunakan karyawan dari beberapa Lembaga Keuangan Syariah di Yogyakarta seperti Bank Muamalat, BPRS Madina, Pegadaian Syariah, Asuransi Syariah Takaful Keluarga, BMT Bina Insanul Fikri, dan BMT Tamzis. Metode penarikan sampel menggunakan *sampling* jenuh sehingga seluruh karyawan yang bekerja di beberapa Lembaga Keuangan Syariah dijadikan sampel penelitian. Hal tersebut disebabkan terbatasnya jumlah karyawan yang bekerja di masing-masing lembaga sehingga keseluruhan karyawan dijadikan sampel penelitian. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 219 responden.

### **Pengukuran**

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian menggunakan skala likert, skor "1" mewakili pernyataan sangat tidak setuju sampai skor "5" mewakili pernyataan sangat setuju. Responden diminta untuk mengisi pernyataan telah disediakan, meliputi beberapa item pernyataan dari keadilan distributif



kompensasi, keadilan interaksional, keadilan prosedural dan *deviant workplace behavior*.

Indikator dari keadilan distributif kompensasi yang digunakan peneliti menggunakan empat indikator yang dikembangkan (Colquitt, 2001) seperti kompensasi menggambarkan usaha, kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sesuai dengan kontribusi terhadap organisasi, dan sesuai dengan kinerja. Contoh dari item pernyataan adalah "Kompensasi yang didapat di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan."

Indikator yang digunakan dalam mengukur interaksional menggunakan sembilan indikator yang dikembangkan (Niehoff & Moorman, 1993) Keadilan interaksional diukur dengan menggunakan 9 item pernyataan yang diukur menggunakan skala likert. Contoh dari item pernyataan adalah "Pimpinan memperlakukan karyawan dengan baik."

Indikator yang digunakan peneliti dalam mengukur keadilan prosedural dikembangkan oleh (Colquitt, 2001) seperti, konsistensi, bebas bias, keakuratan informasi, kebenaran representasi dan etika. Keadilan prosedural diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan yang diukur dengan skala likert. Contoh dari item pernyataan adalah "Karyawan dapat memberikan pendapat atau pandangan ketika pembuatan suatu keputusan."

Indikator yang digunakan peneliti untuk mengukur *deviant workplace behavior* menggunakan empat dimensi yang dikembangkan (Robinson & Bennett, 1995). Pengukuran *deviant workplace behavior* diukur dengan menggunakan 16 item pernyataan yang diukur dengan skala likert. Contoh dari item pernyataan adalah "Saya secara sengaja memperlambat penyelesaian tugas."

### Uji Analisis

Alat uji analisis data menggunakan uji regresi linear berganda yang bertujuan mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2017). Pengujian pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan uji t. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel (Basuki & Prawoto, 2016). Apabila nilai t hitung > t tabel maka variabel independen memberikan pengaruh terhadap variabel dependen.

## PEMBAHASAN

### Model Pengukuran

Pengujian kualitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan *software* IBM SPSS versi 26. Langkah yang dilakukan untuk melihat indikator yang digunakan dalam pernyataan kuesioner layak digunakan maka dilakukan pengujian validitas. Suatu item pernyataan dikatakan valid apabila nilai *r* hitung yang didapat lebih besar dari nilai *r* tabel (Rukajat, 2018). Secara keseluruhan item yang dipergunakan dalam penelitian menunjukkan nilai *r* hitung yang lebih besar dari nilai *r* tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang digunakan dapat dikatakan layak untuk selanjutnya dapat dipergunakan dalam penelitian.

### Demografi Responden

Peneliti menyebarkan 235 lembar kuesioner kepada karyawan yang bekerja di Lembaga Keuangan Syariah, sebanyak 16 lembar kuesioner atau sebesar 6,81% tidak dapat diolah oleh peneliti, sehingga didapat total keseluruhan 219 lembar kuesioner atau sebesar 93,19% yang dapat diolah untuk dipergunakan pada penelitian ini. Penggolongan responden berdasarkan jenis kelamin, didapat informasi bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki sejumlah 131 orang, sedangkan usia responden terbanyak adalah berusia sekitar 21-30 tahun, sedangkan pendidikan terakhir terbanyak pada jenjang pendidikan S1 sebanyak 149 orang, sedangkan lama bekerja responden tertinggi berkisar 3-5 tahun, pendapatan responden tertinggi berkisar Rp 3,1-5 juta, dan posisi pekerjaan responden terbanyak berada pada posisi marketing sebanyak 62 orang.

### Uji t

**Tabel 1**  
**Hasil Uji t**

Keterangan	Koefisien Regresi (B)	T hitung	Sig
Keadilan Distributif Kompensasi	-0,596	-2,461	0,015
Keadilan Interaksional	-0,643	-4,414	0,000
Keadilan Prosedural	-0,925	-5,215	0,000
Konstanta	88,361	24,486	0,000

Sumber: data diolah 2020



### Variabel Keadilan Distributif Kompensasi

Hasil dari pengujian uji t untuk variabel keadilan distributif kompensasi menunjukkan nilai t hitung -2,461 dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,596 dan nilai signifikansi sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05. Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh negatif yang diberikan variabel keadilan distributif kompensasi terhadap variabel *deviant workplace behavior* sehingga dari hasil tersebut menunjukkan hipotesis pertama diterima. Pengaruh yang dimunculkan bersifat negatif, artinya keadilan distributif kompensasi yang dirasakan oleh karyawan Lembaga Keuangan Syariah di Yogyakarta mempunyai dampak penurunan tingkat *deviant workplace behavior*.

Hasil penelitian yang dilakukan (Faheem & Mahmud, 2015) terhadap karyawan yang bekerja di salah satu rumah sakit yang berada di Pakistan menyebutkan terdapat pengaruh negatif dari keadilan distributif kompensasi terhadap *deviant workplace behavior* karyawan. Hasil penelitian terdahulu sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan saat ini, kesesuaian hasil dapat disebabkan apabila seorang karyawan yang bekerja di Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta yang merasakan adanya ketidakadilan antara usaha yang diberikan pada organisasi dengan pembagian hasil usaha yang diterima seperti gaji, promosi dan jabatan, maka karyawan akan lebih berani untuk melakukan tindakan *deviant*. Persepsi karyawan yang merasa bahwa usaha yang telah diberikan bagi organisasi tidak dihargai sehingga hal tersebut dapat memberi alasan bahwa karyawan dengan penerimaan distributif kompensasi secara tidak adil akan menaikkan keinginan karyawan untuk melakukan *deviant workplace behavior*.

Hasil penelitian sesuai dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *equity theory* yang dikembangkan Adam mengenai bentuk keadilan organisasi yang memusatkan pada persepsi karyawan mengenai perlakuan pimpinan. Teori tersebut mengatakan bahwa karyawan cenderung memandang suatu ketidakadilan berdasarkan penerimaan hasil seperti gaji, jabatan, dan promosi yang lebih rendah dengan karyawan lain yang berada diposisi yang sama. Semakin baik keadilan distributif kompensasi diterapkan di lingkungan Lembaga Keuangan Syariah akan dapat menghasilkan penurunan kecenderungan karyawan untuk melakukan tindakan *deviant*.

Pembagian hasil usaha telah diajarkan Islam kepada umatnya untuk berperilaku adil agar tidak terjadi perselisihan diantara manusia. Keadilan dalam pembagian hasil usaha telah diterangkan dalam (QS. An-Najm 53:39), yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

Yang artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”

Ayat tersebut menerangkan bahwa hasil usaha yang didapat masing-masing karyawan harus sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada organisasi tempatnya bekerja tanpa ada keberpihakan pada salah satu karyawan. Ayat tersebut dapat menjadi acuan penting bagi pimpinan untuk memperhatikan setiap kontribusi yang telah diberikan masing-masing karyawan dalam menentukan pembagian hasil usaha.

### **Variabel Keadilan Interaksional**

Hasil dari uji-t untuk variabel keadilan interaksional menunjukkan nilai t hitung -4,414 dengan ditunjukkan nilai koefisien sebesar -0,643 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh yang dimunculkan bersifat negatif, artinya keadilan interaksional yang dirasakan oleh karyawan Lembaga Keuangan Syariah di Yogyakarta mampu memberikan dampak menurunnya tingkat *deviant workplace behavior*.

Faktor dari keadilan interaksional turut diperhatikan karyawan dalam memandang suatu bentuk keadilan organisasi. Seperti halnya pembagian hasil karyawan oleh manajer organisasi, karyawan juga membutuhkan hubungan interaksi yang baik untuk membangkitkan semangat dalam diri karyawan karena hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan ataupun tugas dari organisasi. Persepsi karyawan yang memandang adanya keadilan interaksional yang diterimanya menimbulkan perasaan nyaman saat menyelesaikan pekerjaan dan sebagai dampaknya tidak melakukan tindakan yang merugikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan (Kusumawati & Surya Putra, 2015) dalam penelitian tersebut



menunjukkan hasil keadilan interaksional berpengaruh dalam membentuk perilaku retaliasi (perilaku merugikan). Kesusaian hasil penelitian menunjukkan hubungan keadilan interaksional yang diberikan pemimpin terhadap karyawan mampu mempengaruhi perilaku seseorang. Artinya semakin tinggi keadilan interaksional yang diterima karyawan akan menurunkan keinginan seorang karyawan untuk melakukan *deviant workplace behavior*. Hal tersebut dapat disebabkan karyawan merasa dihargai dan diperlakukan baik oleh pimpinan sehingga sebagai dampaknya menimbulkan perasaan di dalam diri untuk memberikan hal bermanfaat bagi organisasi.

Hasil pengaruh yang dimunculkan sesuai dengan teori utama yang digunakan yaitu *equity theory* (Stacy Adam) mengenai bentuk keadilan organisasi. Teori tersebut mengatakan bahwa karyawan cenderung membuat perbandingan mengenai input yang diberikan dalam hal ini seperti usaha, pengalaman, dan pendidikan dengan hasil pekerjaan mereka seperti gaji, promosi, dan pengakuan kemudian karyawan merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Respons karyawan terhadap ketidakadilan interaksional yang diterima salah satunya dengan melakukan *deviant workplace behavior* sebagai bentuk protes terhadap ketidakadilan. Hubungan baik yang diciptakan diantara manusia telah diajarkan agama Islam yang tercantum dalam (QS. An-Nahl, 16:90) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Yang artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepada kamu agar kamu dapat mengambil pelajaran."

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah telah memerintahkan kepada manusia untuk berbuat adil dan berbuat baik. Allah juga telah memerintahkan untuk tidak melakukan perbuatan yang dapat merugikan sesama manusia. Keadilan interaksional antara diri karyawan dan pimpinan merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta, selain sebagai perintah dari Allah SWT juga dapat mempererat hubungan

persaudaraan agar tidak terjadi kecemburuan sosial yang dapat berdampak pada peningkatan *deviant workplace behavior*.

### **Variabel Keadilan Prosedural**

Hasil pengujian variabel keadilan prosedural menunjukkan nilai t hitung -5,215 dengan besaran nilai koefisien -0,925 serta hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hasil pengaruh yang dimunculkan bersifat negatif, artinya keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan Lembaga Keuangan Syariah di Yogyakarta mampu memberikan dampak menurunnya tingkat *deviant workplace behavior* yang dapat merugikan organisasi. Karyawan juga memandang bentuk keadilan prosedural yang didasarkan atas pertimbangan mengenai keadilan dalam proses yang digunakan untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang mendapat promosi, berapa kenaikan gaji yang diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan (Robbins & Judge, 2018).

Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian telah dilakukan (Kusumawati & Surya Putra, 2015) penelitian tersebut menemukan pengaruh yang dimunculkan dari keadilan prosedural dalam memperkecil kemungkinan terjadi perilaku retaliasi karyawan. Kesesuaian hasil penelitian dapat dijelaskan dengan adanya keadilan prosedural yang ditetapkan organisasi bebas dari bias, ditetapkan secara konsisten dan menjunjung etika yang berlaku serta adanya keterlibatan karyawan dalam pembentukan suatu proses yang digunakan mampu menimbulkan perasaan merasa diberdayakan sebagai dampaknya memunculkan kepercayaan yang tinggi dalam diri karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2018). Ketika kepercayaan dari karyawan terhadap organisasi semakin baik maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik sebagai tindakan balasan terhadap organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat keadilan prosedural yang ada di lingkungan organisasi akan menurunkan keinginan karyawan melakukan tindakan buruk terhadap karyawan lain maupun organisasi.

Penelitian ini juga sejalan dengan *equity theory* yang dikembangkan Stacy Adam mengenai bentuk keadilan organisasi. Teori tersebut mengatakan bahwa karyawan cenderung membuat perbandingan mengenai *input* yang diberikan



dalam hal ini seperti usaha, pengalaman, dan pendidikan dengan hasil pekerjaan mereka seperti gaji, promosi, dan pengakuan kemudian karyawan merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Respons karyawan dalam menghadapi ketidakadilan prosedural yang diterima dengan melakukan beberapa tindakan seperti mengubah *input*, mengubah persepsi sendiri dan orang lain, serta meninggalkan pekerjaan tersebut. Bentuk keadilan prosedural yang ditetapkan Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta menjadi perhatian yang penting bagi organisasi dalam mengelola perilaku karyawan. Keadilan dalam pembuatan suatu prosedur juga telah dijelaskan di dalam (QS. An-Nisa, 4:58) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Yang artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*”

Penetapan suatu hukum diantara manusia hendaknya ditetapkan secara adil dengan tidak memandang ras, suku, maupun agama. Ayat tersebut menjelaskan bahwa hukum tidak hanya berlaku saat terjadi perselisihan akan tetapi dapat berlaku dalam segala hal keputusan. Ayat di atas juga memerintahkan kepada setiap pemimpin tidak hanya yang beragama Islam untuk menegakkan keadilan dalam pembuatan keputusan, hal tersebut dapat dilakukan dengan tidak adanya keberpihakan pada salah satu pihak.

## SIMPULAN

Hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi terhadap keinginan seorang karyawan untuk berperilaku *deviant*, adapun masing-masing dari bentuk keadilan organisasi tersebut dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut: (1) Variabel keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *deviant workplace behavior* karyawan yang bekerja pada Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta. Artinya semakin tinggi keadilan distributif kompensasi yang diterapkan di Lembaga

Keuangan Syariah maka terjadi penurunan tindakan *deviant* yang dilakukan karyawan; (2) Variabel keadilan interaksional menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap *deviant workplace behavior* karyawan yang bekerja pada Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta. Hal tersebut dapat disebabkan karyawan merasa dihargai dan diperlakukan baik oleh pimpinan tanpa membedakan status karyawan, sehingga timbul perasaan di dalam diri karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi; (3) Variabel keadilan prosedural menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap *deviant workplace behavior* karyawan yang bekerja pada Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan melihat besaran nilai pengaruh yang diberikan dari keadilan prosedural diharapkan bagi Lembaga Keuangan Syariah Yogyakarta untuk dapat memaksimalkan kondisi keadilan organisasi utamanya pada keadilan prosedural dengan melibatkan karyawan dalam pembentukan suatu proses kebijakan yang digunakan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resource Management for Management Research*. Deepublish.
- Al-Quran Terjemahan. (2015). Departemen Agama RI. Bandung: CV Darus Sunnah.
- Astri, Y., & Zahreni, S. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Cyberloafing pada Karyawan PT X : Effect of Organization Climate on Cyberloafing Behavior in Employees of PT X. *Jurnal Pemikiran & Penelitian Psikologi*, 13(1), 16–26. <https://talenta.usu.ac.id/jppp/article/view/2264>
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2016). *Analisis Regresi dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Raja Grafindo Persada.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Faheem, M. A., & Mahmud, N. (2015). The effects of organizational justice on workplace deviance and job satisfaction of employees: Evidence from a public sector hospital of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 342–352. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5p342>
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behaviors in Organizations*. Sage Publication.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (07 ed.). Erlangga.
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., & Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee Deviant Behavior: Role of Culture and Organizational Relevant Support. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 126–141. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-11-2018-0125>

- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.05.001>
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (2005). *Managing Organizational Deviance*. Sage Publication.
- Kusumawati, Y., & Surya Putra, M. (2015). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(3), 249386.
- Manan, A. (2016). *Hukum Ekonomi Syariah*. Kencana.
- Masyrafina, I. (2017, April 2). OJK: Kasus Penipuan Bank 90 Persen Dibantu Orang Dalam. *Republika.Co.Id*. <https://www.republika.co.id/amp/onra3n382>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and OCB. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Rembeth, D. (2018, April 2). Tingkat Laporan Kejahatan Ekonomi Global Mencapai Rekor Tinggi; Kekhawatiran Soal Kejahatan Siber, Biaya, dan Pertanggungjawaban Meningkat. *Pwc.Com*. <https://www.pwc.com/id/en/mediacentre/pressrelease/2018/indonesian/laporan-kejahatan-ekonomi-global.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). a Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif* (01 ed.). Deepublish.
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308–323. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>



Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.

*Suroai Fraud Indonesia 2016*. (2017). ACFE Indonesia Chapter.

Ulum, M. (2019, September 10). Dana Nasabah Rp30 Miliar BMT di Medan Diduga Dilarikan. *Sumatra.Bisnis.Com*. <https://sumatra.bisnis.com/read/20190910/534/1146554/dana-nasabah-rp30-miliar-bmt-di-medan-diduga-dilarikan>

Xu, D., Zhou, K. Z., & Du, F. (2019). Deviant versus Aspirational Risk Taking: The Effects of Performance Feedback on Bribery Expenditure and R&D Intensity. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1226–1251.



